



www3.unicentro.br

Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)

ISSN 2177-4153

Disponível em: revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/index



www3.unicentro.br/ppgadm/

A relação entre posicionamento estratégico e adaptações organizacionais em um contexto de educação superior

The relationship between strategic positioning and organizational adaptations in a higher education context

Patrick Queiróz Corrêa¹ e Fábio Dal-Soto²

¹ Universidade de Cruz Alta, Brasil, Graduado em Administração, e-mail: admpqueiroz@gmail.com

² Universidade de Cruz Alta, Brasil, Doutorado em Administração, e-mail: dalsoto.gel@terra.com.br

Recebido em: 16/07/2021 - Revisado em: 12/11/2022 - Aprovado em: 24/03/2022 - Disponível em: 01/07/2022

Resumo

As alterações ambientais reforçam a necessidade das organizações adotarem um posicionamento estratégico bem definido e de o sustentarem por meio de adaptações. Nesse contexto, o objetivo deste artigo é analisar a relação entre o posicionamento estratégico e as adaptações organizacionais realizadas pelo Curso de Administração da Universidade de Cruz Alta. Trata-se de um estudo de caso único, realizado por meio de grupo focal com os membros do Núcleo Docente Estruturante do Curso pesquisado. Os resultados mostram que o Curso possui posicionamento baseado na diferenciação, com foco na qualidade, e realiza várias ações acadêmicas e administrativas que embasam suas adaptações estratégicas. As principais competências distintivas que embasam esse posicionamento estratégico do Curso são as áreas profissionais, os fatores inerentes à universidade e o *networking*. Além disso, as adaptações realizadas no âmbito do Curso foram influenciadas tanto por necessidades externas quanto internas, mantendo o alinhamento ao seu posicionamento de diferenciação.

Palavras-chave: Posicionamento estratégico. Adaptação organizacional. Curso de Administração.

Abstract

Environmental changes reinforce the need for organizations to adopt a well-defined strategic positioning and to sustain it through adaptations. In this context, the aim of this article is to analyze the relationship between the strategic positioning and the organizational adaptations accomplished by Management Course of the University of Cruz Alta. This is a single case study, performed through a focus group with the members of the Structuring Teaching Core of the course researched. The results show that the course is based on differentiation, focused on quality, and performs several academic and administrative actions that support its strategic adaptations. The main distinctive competences that support this strategic positioning of the course are the professional areas, the factors inherent to

the university, and networking. Besides, the adaptations made within the scope of the course were influenced by both external and internal needs, maintaining alignment with its differentiation position.

Keywords: Strategic positioning. Organizational adaptation. Management course.

1 INTRODUÇÃO

As mudanças que vem ocorrendo nas variáveis do ambiente externo tornam a concorrência mais acirrada, fazendo com que a competitividade do mercado alcance níveis cada vez mais elevados. Essa competitividade é gerada devido à diminuição das barreiras de entradas nos setores em decorrência das alterações nos fatores políticos, econômicos, sociais e culturais (COSTA et al., 2017; MARCO; SANTOS; SEHNEM, 2017).

Essas mudanças atingem diversos setores da economia brasileira, inclusive o da educação superior. Nesse setor, pode-se considerar um dos grandes responsáveis pelas mudanças na estrutura competitiva a inserção de instituições de caráter privado/particular, as quais trouxeram ao mercado novos modelos de gestão voltados à geração de resultados. Aliado a esse fator, o crescimento dos cursos à distância, bem como o surgimento de instituições voltadas especificamente para essa modalidade de ensino, saturaram a capacidade do mercado, tornando a oferta de vagas superior à demanda (ESTEVES; SILVA, 2011).

Para se destacarem no mercado e alcançarem o reconhecimento dos clientes, as organizações devem se posicionar de maneira clara e objetiva, demonstrando evidentemente se buscam reconhecimento por serem diferenciadas, devido ao oferecimento de serviços singulares e com excelência, ou por ofertarem serviços com preços mais baixos que a concorrência e que satisfaçam as necessidades de seus consumidores (PORTER, 1986, 1989). Assim, o posicionamento estratégico adotado irá determinar a imagem que a instituição irá transmitir ao mercado, seus valores e diferenciais, bem como o público a ser atendido (MARTINS et al., 2017; SAGAZ; FEIJÓ, 2015).

Para consolidar esse posicionamento, as organizações precisam realizar adaptações em suas estruturas, a fim de se manterem competitivas. Essas adaptações são orientadas para o ambiente interno, pois apesar de serem realizadas para o atendimento das necessidades do ambiente externo, visam aperfeiçoar as competências distintivas da organização para sustentar o posicionamento estratégico (ROSSETTO; LAZZARETTI; VARGAS, 2012).

Embora exista, em tese, a lógica de uma relação empírica intrínseca entre o posicionamento estratégico adotado pelas organizações e suas consequentes adaptações, a literatura acerca dessa relação é relativamente escassa e merece aprofundamento. No contexto da educação superior, alguns estudos exploram essas temáticas com ênfase na adaptação organizacional, como os de Alperstedt (2000), Collere (2002) e Matias et al. (2013).

Assim, o presente estudo objetiva analisar a relação entre o posicionamento estratégico e as adaptações organizacionais realizadas pelo Curso de Administração da Universidade de Cruz Alta. Logo, a pesquisa é norteadada pelo seguinte questionamento: como o Curso de Administração da Unicruz se posiciona estrategicamente e realiza as adaptações frente às mudanças ambientais?

A partir disso, este estudo contribui para a aproximação da literatura sobre posicionamento estratégico e adaptação organizacional, como elos interdependentes. As adaptações organizacionais devem estar alinhadas ao posicionamento estratégico proposto, sob pena de insucesso das ações realizadas. Trata-se, na verdade, de um reforço mútuo que orienta a estratégia e fornece as bases para a competição.

Com base nesse temário, o presente artigo apresenta, na próxima seção, o referencial teórico que embasa a discussão proposta, organizada nos dois tópicos, ou seja, posicionamento estratégico e adaptação organizacional. Na sequência, os procedimentos metodológicos são apresentados, com fulcro no estudo de caso único. Posteriormente, os resultados do caso em questão são apresentados e discutidos à luz da abordagem teórica mencionada. Por fim, os apontamentos finais acerca do caso estudado são mencionados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Posicionamento estratégico

O posicionamento estratégico é a maneira pela qual se escolhe competir dentro do ambiente de negócio, considerando os diversos fatores que compõem esse ambiente, assim como a posição definida entre os competidores. O posicionamento também está relacionado à capacidade da empresa de se diferenciar. Assim, a empresa busca se posicionar de determinada forma para atender as necessidades de seus clientes melhor do que os concorrentes (MARTINS et al., 2017; PORTER, 1986, 1989, 1998, 1999).

O posicionamento pode ser entendido como a forma com que os clientes percebem os diferenciais da empresa e os distinguem da concorrência. Por isso, para sua determinação devem ser considerados os desejos, as necessidades e as expectativas dos consumidores. Assim, esse posicionamento diz respeito ao que a empresa tem a oferecer de melhor, ou seja, a sua proposta de valor (CORREA; SANTOS; SILVA, 2016; PORTER, 1986, 1989; SAGAZ; FEIJÓ, 2015).

Para se posicionar adequadamente no mercado, as organizações precisam, em princípio, definir suas estratégias. Pode-se definir estratégia como sendo a organização e aplicação dos recursos disponíveis de maneira eficaz e eficiente, a fim de maximizar os pontos fortes e minimizar os pontos fracos, gerando competências distintivas. Outrossim, as estratégias também devem proteger as organizações das ameaças ambientais e proporcionar oportunidades de explorar as condições favoráveis, visando o alcance dos objetivos e das metas institucionais (MAZZALI; FERNANDEZ; NOGUEIRA, 2005; SILVA; SERRALVO; ROMARO, 2020).

Destaca-se que a essência da estratégia está presente no desempenho das atividades pela organização. A empresa deve optar entre desenvolver suas atividades de maneira singular ou então optar por desenvolver as mesmas atividades dos seus concorrentes de maneira diferenciada. Dessa forma, ser diferente consiste em proporcionar aos clientes um conjunto de valores que os concorrentes não serão capazes de oferecer. Esse conjunto de valores tende a posicionar a organização uma condição vantajosa perante seus concorrentes, gerando vantagem competitiva (KRIELOW; SANTOS, 2014; MARTINS et al., 2017; PORTER, 1986, 1989, 1999).

A fim de obter tal vantagem, as organizações precisam definir seu posicionamento de mercado, optando entre uma das três estratégias genéricas, sendo elas: liderança no custo total, diferenciação ou enfoque. Na liderança no custo total, o foco é o custo baixo e a vantagem sobre seus concorrentes se origina dos ganhos em escala gerados pela alta demanda, com foco no público mais propenso à escolha de produtos de menor preço. Na diferenciação, a vantagem competitiva é obtida por meio da agregação de valor ao produto, ou seja, a oferta de produtos diferenciados, atendimento qualificado, excelência na prestação do serviço, sendo importante se diferenciar em diversos atributos. O enfoque, por sua vez, visa atender a um determinado segmento, podendo optar tanto pelo baixo custo quanto pela diferenciação, ou então por uma combinação desses (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; PORTER, 1986, 1989; PORTER; MILLAR, 1999; TESSAROLO; AZOLIN; LOUZADA, 2020).

Ao se posicionar estrategicamente, a empresa tende a alcançar uma posição diferenciada comparada à concorrência, possibilitando a construção de uma vantagem competitiva. Assim, ao determinar o melhor posicionamento baseado em uma das estratégias genéricas, a empresa poderá defender essa vantagem contra seus concorrentes (CORREIA; SANTOS; SILVA, 2016; MAZZALI; FERNANDEZ; NOGUEIRA, 2005; PORTER, 1986, 1989).

Na estratégia de posicionamento baseada na diferenciação, a vantagem competitiva é criada por meio da oferta de serviços únicos com valor agregado. Esse valor vem da qualidade do serviço prestado, do atendimento diferenciado e da satisfação do consumidor frente às suas expectativas. Contudo, cabe ressaltar que a estratégia de diferenciação não ignora os custos. Dessa forma, ao oferecer serviços com valor agregado, também é preciso estar atento aos processos, a fim de realizá-los com eficiência e eficácia, reduzindo ao máximo as despesas operacionais. Se for possível distinguir a diferença entre os serviços oferecidos pela empresa daqueles oferecidos pelos demais concorrentes, e se esses forem considerados superiores pelos clientes, a empresa terá obtido sucesso em transmitir sua proposta de valor (KRIELOW; SANTOS, 2014; PORTER, 1986, 1989).

Desse modo, a busca pela diferenciação torna obrigatório que as organizações identifiquem as expectativas de seus clientes e posicionem seus produtos de forma singular, no sentido de atender as necessidades específicas desses clientes. Com base nisso, se cria um relacionamento com o consumidor, visando a sua fidelização. Ou seja, o foco principal da diferenciação como posicionamento estratégico está no desenvolvimento de competências distintivas para o alcance da vantagem competitiva (MAZZALI; FERNANDEZ; NOGUEIRA, 2005).

Para desenvolver essas competências é necessário que as organizações identifiquem as principais atividades desempenhadas que podem ser reconhecidas como diferenciadas, ou seja, que os concorrentes não poderão imitar facilmente. Essas competências estão relacionadas ao ambiente interno e dizem respeito à capacidade da organização de selecionar os recursos mais valiosos e combiná-los ao longo do tempo. A integração desses recursos e o desenvolvimento dessas competências torna possível o alcance da posição desejada pela organização e, conseqüentemente, a possibilidade de obter vantagem sobre seus concorrentes (KRIELOW; SANTOS, 2014; SANTOS; HEXSEL, 2005).

A vantagem competitiva pode ser entendida ao se analisar cada uma das atividades desempenhadas pela organização isoladamente, reconhecendo as que agregam valor e estabelecendo relações de integração a fim de aperfeiçoar os diferenciais, dificultando

a imitação e possibilitando a sustentação por um período maior de tempo. Assim, a vantagem competitiva é alcançada quando a organização consegue executar suas atividades consideradas como essenciais, com desempenho melhor que seus concorrentes, gerando um retorno superior (SANTOS; HEXSEL, 2005; THOMÉ et al., 2013).

Desse modo, as organizações devem se posicionar adequadamente, considerando as características do ambiente e os recursos internos, a fim de sustentar seu posicionamento e alcançar a vantagem competitiva. Contudo, tal vantagem tende a se dissipar com o tempo, sendo necessário realizar a manutenção do posicionamento, por meio de mudanças estratégicas e adaptações organizacionais para preservar as vantagens obtidas e defendê-las por um maior período (THOMÉ et al., 2013).

2.2 Adaptação organizacional

Em princípio, as organizações definem suas estratégias para se inserir no mercado e enfrentar as forças ambientais. Para isso, escolhem estratégias das quais poderão fazer melhor uso de seus recursos, assim como fazer frente aos seus concorrentes e às dinâmicas ambientais. Contudo, a estratégia escolhida não depende apenas das definições prévias; ela deve se adaptar às mudanças ocorridas no ambiente, que podem ser devido às exigências de fatores externos, como também podem ocorrer devido às necessidades internas. Ao realizarem uma análise ambiental, as organizações devem fazer escolhas e adaptar suas ações à nova realidade (PFEFFER; SALANCIK, 2003; ROSSETTO; LAZZARETTI; VARGAS, 2012).

Perante essa realidade dinâmica, exige-se das organizações flexibilidade para se adaptar às incertezas do ambiente. Essas incertezas surgem devido às mudanças que podem ocorrer em todas as variáveis, sejam elas de ordem econômica, político/legal, social, cultural e/ou tecnológica. Assim, um dos desafios das organizações está relacionado a compreender a dependência existente entre o ambiente externo e interno, se adaptando de acordo com os fatores externos e se reposicionando internamente, a fim de aprenderem com essas mudanças e se manterem competitivas (PASCUALETO; DAL-SOTO, 2015).

Pode-se conceituar a mudança organizacional como modificações de qualquer natureza que geram alterações nas estruturas organizacionais, sejam em processos, atividades, pessoas ou na própria cultura da organização. Essas mudanças podem ser pequenas e não necessitem de nenhum movimento estratégico, sendo simples e de fácil adaptação. Contudo, as mudanças de natureza complexa exigem das organizações flexibilidade para realizar escolhas estratégicas e adaptações rápidas e eficazes, visto que suas consequências podem afetar a sustentabilidade da organização no mercado (BERRUTTI; SILVA, 2014).

Considerando que as organizações estão inseridas em um ambiente em constantes transformações, é necessário estarem atentas para se manterem competitivas. Para isso, ao identificarem a necessidade de mudança, as organizações devem agir rapidamente. Assim, é preciso monitorar frequentemente o mercado, bem como os seus concorrentes, a fim de reconhecer as oportunidades e ameaças e realizar adaptações sempre que necessário (CORREA; SANTOS; SILVA, 2016; MARTINS et al., 2017, SILVA; SERRALVO; ROMARO, 2020).

Diante desse cenário constantemente mutável, as organizações são obrigadas a se conhecerem internamente e a se relacionarem com o ambiente externo como sistemas

adaptativos complexos. Para isso, necessitam aprender a se adaptarem às mudanças ocorridas e conseqüentemente agir frente a elas. Enquanto agem, devem continuar o processo de aprendizagem buscando mais conhecimento sobre as demandas, a fim de aprenderem novamente e seguirem se adaptando. Dessa forma, outro desafio das organizações consiste em estabelecer continuamente um ajuste em relação ao ambiente e desenvolver a capacidade adaptativa, a qual tem fundamental importância na busca por obter e sustentar vantagens competitivas (CIOTTI; FAVRETTO, 2017; PASCUALETO; DAL-SOTO, 2015).

Pode-se definir adaptação como a capacidade das organizações de realizarem mudanças em suas estruturas, seus processos, recursos e demais características essenciais, como ações ou reações aos fatores ambientais. Assim, as organizações podem se modificar para atingirem seus objetivos e alcançarem suas metas institucionais, por meio de mudanças em suas próprias realidades. Contudo, é importante ressaltar que apesar do objetivo das adaptações estar relacionado a melhorias no desempenho organizacional, por vezes nem todas essas adaptações resultam efetivamente em condições mais favoráveis à organização. Visto isso, é necessário que a organização conheça seus recursos, atividades e processos, tal qual realize uma análise profunda das mudanças a serem implementadas e seus impactos no ambiente competitivo, a fim de conquistar resultados positivos com suas adaptações (HODGSON, 2013; ROSSETTO; LAZZARETTI; VARGAS, 2012).

Dessa forma, a adaptação organizacional está relacionada à capacidade das instituições de perceber, analisar e fazer escolhas estratégicas com base nas necessidades identificadas no ambiente. Também se pode dizer que a adaptação é um processo bilateral, pois ao mesmo tempo em que as organizações realizam mudanças para atender as necessidades externas, visam também atender suas próprias necessidades. Desse modo, a adaptação pode ser vista como um processo no qual as organizações fazem mudanças em suas estruturas, a fim de explorar as oportunidades e defender-se de ameaças. Conseqüentemente, nesse processo ocorre um ajuste entre as partes, onde tanto a organização quanto o ambiente podem se modificar (ROSSETTO; LAZZARETTI; VARGAS, 2012; ROSSETTO; ROSSETTO, 2005).

Nesse sentido, é necessária a compreensão de duas visões para entender o processo de adaptação organizacional: a visão determinista e a visão voluntarista. Apesar de alguns autores considerarem as visões como mutuamente excludentes, o cenário dinâmico e complexo no qual as organizações se encontram necessitam de uma análise integrada dessas visões. Por meio da aceitação das duas visões é possível entender as adaptações e a interdependência existente (DAL-SOTO, 2018; ROSSETTO; ROSSETTO, 2005, ZALUSKI; SAUSEN, 2020).

Na perspectiva determinista, o foco está relacionado ao ambiente, sendo esse considerado o principal fator determinante e o responsável pela sobrevivência das organizações. Nessa visão, o ambiente organizacional não pode ser modificado, coagindo as organizações a se adaptarem às exigências do ambiente externo. Assim, a organização fica exposta às imposições do ambiente e não tem opções de realizar escolhas estratégicas. Na perspectiva voluntarista, o foco está voltado para o indivíduo, sendo esse considerado o principal responsável pelas mudanças organizacionais. Nessa visão, os indivíduos possuem autonomia para realizarem escolhas estratégicas por meio de análises das mudanças do

ambiente e do conhecimento dos recursos internos, a fim de influenciar o ambiente em que as organizações se situam (DAL-SOTO, 2018; QUERINO; MORAES, 2014; ROSSETTO; LAZZARETTI; VARGAS, 2012).

Dessa forma, a compreensão das adaptações organizacionais reside na interação entre o determinismo e o voluntarismo, sendo um causa e consequência do outro. A escolha estratégica e o determinismo ambiental fornecem as ferramentas necessárias para as mudanças e adaptações. Nessa relação há uma interdependência, visto que os indivíduos possuem capacidades de realizarem escolhas estratégicas, mas ao mesmo tempo também são influenciados pelo ambiente. Logo, a interação existente entre essas duas perspectivas tende a descrever o processo de adaptação (ZALUSKI; SAUSEN, 2020).

3 METODOLOGIA

O estudo em questão é de caráter qualitativo, descritivo e para o seu desenvolvimento foi realizado um estudo de caso como técnica de pesquisa. Essa técnica foi escolhida porque por meio dela é possível descrever as características da instituição pesquisada, sua história, suas particularidades e seus diferenciais, com a utilização de múltiplas fontes de evidências, como entrevistas, documentos internos e observações. O estudo de caso está relacionado a uma descrição da situação real na qual se encontra a organização. Além disso, o estudo de caso permite a realização de uma análise profunda dos acontecimentos dentro de seu contexto específico (YIN, 2010). Assim, considerando os objetivos da pesquisa, o estudo de caso demonstra ser o melhor método para a realização desse estudo.

Trata-se, portanto, de um estudo de caso único realizado no Curso de Administração da Unicruz. A escolha pelo Curso de Administração se deve à sua representatividade na comunidade, assim como pelas diversas mudanças no âmbito do ensino superior, que motivam a realização de pesquisas na área, na busca da compreensão de como as organizações sustentam seu posicionamento estratégico. Nesse estudo de caso, foi realizada uma análise do posicionamento estratégico do Curso e das adaptações organizacionais realizadas, considerando o período de 2008 a 2018 como corte temporal.

Para o desenvolvimento do estudo de caso, a coleta de dados utilizou fontes primárias e secundárias. Os dados primários foram coletados por meio da utilização da técnica de grupo focal e das observações do pesquisador. O grupo focal é uma técnica de pesquisa que tem suas características definidas no momento do seu planejamento, como a quantidade de reuniões, número de pessoas e temas abordados. A técnica é caracterizada como uma entrevista em profundidade com um grupo de pessoas pré-determinadas, organizadas de acordo com o interesse da pesquisa. A técnica privilegia o debate e a interação entre o grupo, sendo recomendada para exploração de novos campos e para gerar hipóteses a partir da perspectiva dos entrevistados (OLIVEIRA; FREITAS, 2010). Essa técnica foi aplicada junto ao Núcleo Docente Estruturante (NDE) do Curso de Administração, conforme detalhado no Quadro 1.

Quadro 1: Descrição dos participantes do grupo focal

ID	Início das atividades na Unicruz	Formação	Principais atividades
P ₁	2012	Mestre em Administração (UFSM) e graduada em Administração (Unicruz)	Docente do Curso de Administração e Coordenadora do Projeto Profissão Catador II
P ₂	2011	Doutor em Administração (UFSM) e graduado em Administração (Unicruz)	Docente do Curso de Administração e Coordenador do Curso (2014-2019)
P ₃	2004	Doutor em Administração (UNISINOS) e graduado em Administração (URI)	Docente do Curso de Administração e Vice-Reitor de Administração no período 2008-2013
P ₄	2004	Mestre em Desenvolvimento (Unijuí) e graduada em Ciências Econômicas (Unicruz)	Docente do Curso de Administração e Coordenadora da Agência de Empreendedorismo, Inovação e Transferência de Tecnologia - START (2015-2019)

Fonte: elaborado pelos autores.

A partir do protocolo de pesquisa, elaborado com questões semiestruturadas, foi realizada uma dinâmica para usufruir da melhor forma dos benefícios dessa técnica. As perguntas foram separadas e colocadas em um recipiente para sorteio, o que contribuiu para a interação dos membros do NDE e para a abordagem dos temas com maior profundidade e embasamento. A entrevista foi gravada e gerou uma hora de meia de discussão, sendo posteriormente transcrita, tornando-se fonte documental de evidência, a qual permitiu o uso de excertos para reforçar os fatores que embasam o posicionamento estratégico do Curso e a relação com as adaptações organizacionais realizadas ao longo do período analisado.

No que se refere às fontes secundárias, foram realizadas pesquisas em documentos institucionais internos, como resoluções do Conselho Universitário, Plano de Desenvolvimento Institucional, Projeto Pedagógico do Curso de Administração, bases curriculares do Curso e pesquisa no sítio eletrônico da universidade.

Por fim, a análise dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo e triangulação dos dados. A análise de conteúdo foi realizada para a entrevista e documentos institucionais. Na análise do conteúdo, é essencial a organização dos dados obtidos, sendo necessário estruturá-los conforme temas e padrões (SAMPLERI; CALLADO; LUCIO, 2013). Assim, primeiramente foi realizada uma leitura dos conceitos teóricos que embasam a pesquisa e, em seguida, foram ouvidos os arquivos de áudio, acompanhados da leitura da transcrição da entrevista, sendo realizadas observações na transcrição nos pontos mais importantes, e os correlacionando com as outras fontes de evidências. Logo, os dados foram organizados em duas categorias de análise, baseadas no arcabouço teórico da pesquisa, ou seja, posicionamento estratégico e adaptação organizacional, por sua vez formadas por subcategorias, conforme mostrado no Quadro 2.

Quadro 2: Categorias de análise utilizadas

Categorias	Subcategorias	Referências
Posicionamento estratégico	Diferenciação, proposta de valor, competências distintas; estratégia competitiva; vantagem competitiva.	Martins et al. (2017); Mazzali, Fernandez e Nogueira (2005); Silva, Serralvo e Romaro (2020); Krielow e Santos (2014); Correa, Santos e Silva (2016); Santos e Hexsel (2005); Thomé et al. (2013); Porter (1986, 1989, 1998, 1999).
Adaptação organizacional	Mudanças ambientais – fatores externos; mudanças ou necessidades internas; capacidade adaptativa; escolha estratégica; determinismo ambiental.	Rossetto, Lazzaretti e Vargas (2012); Pascualetto e Dal-Soto (2015); Ciotti e Favretto (2017); Hodgson (2013); Rossetto e Rossetto (2005); Zaluski e Sausen (2020); Querino e Moraes (2014).

Fonte: elaborado pelos autores.

Nessa etapa da pesquisa, os passos propostos por Cohen, Manion e Morrison (2007) foram utilizados e a análise foi iniciada com a codificação e categorização do material transcrito. Como sugerido, os códigos emergiram do conteúdo do grupo focal e das categorias/subcategorias originadas da literatura utilizada. Posteriormente, as conexões entre as subcategorias foram estabelecidas por comparação e a etapa final das considerações teóricas foi baseada nos resultados da análise.

Essa análise de conteúdo foi realizada em conjunto com a triangulação, a qual pode ser definida como uma combinação dos dados utilizados de forma integrada, a fim de considerar todas as particularidades existentes em um problema de pesquisa. Para isso, são relacionados os dados obtidos nas entrevistas com os documentos institucionais e observações, com o intuito de compreender o estudo de caso como um todo, buscando a relação entre cada descoberta e a realidade vivenciada, relacionada também com a teoria pesquisada (SAMPIERI; CALLADO; LUCIO, 2013; ZAPPELLINI; FEUERSSCHÜTTE, 2015). Essa técnica é caracterizada como triangulação de dados, como descrito por Zappellini e Feuerschütte (2015). Ambos os procedimentos descritos, de análise de conteúdo e triangulação, foram realizados diversas vezes até a obtenção das informações necessárias para o alcance dos objetivos da pesquisa.

4 O CASO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNICRUZ

O estudo concentra-se no Curso de Administração da Unicruz, a qual possui caráter privado e natureza comunitária, sem fins lucrativos. Fundada em 21 de outubro de 1988, sob a forma de Fundação, está inserida na região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, no município de Cruz Alta. A Unicruz integra o Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas (Comung) e o Conselho Regional de Desenvolvimento (Corede) do Alto Jacuí, contribuindo ativamente para o desenvolvimento de sua região.

A Unicruz oferece cursos de graduação e pós-graduação, além das áreas de pesquisa e extensão, e conta com um corpo docente de aproximadamente 150 professores, em sua maior parte mestres e doutores. Os cursos oferecidos pela Universidade estão alocados em dois centros: Centro de Ciências da Saúde e Agrárias (CCSA) e Centro de Ciências Humanas e Sociais (CCHS), no qual se encontra inserido o Curso de Bacharelado em Administração, foco deste estudo.

O Curso de Administração foi autorizado a ofertar sua primeira turma a partir do 1º semestre de 1993 e já formou 34 turmas até 2018. Após a sua criação, o Curso passou por mudanças de currículo em 2004 e alterações nas bases curriculares em 2011, 2013 e 2017. A base curricular vigente, de 2017, é dividida em quatro blocos: formação básica, formação profissional, estudos quantitativos e formação complementar. O Curso de Administração da Unicruz enfatiza as áreas de marketing, empreendedorismo e inovação, produção e operações, gestão de pessoas e finanças.

A política do Curso prima pelo ensino qualificado, oportunizando uma formação integral por meio do ensino, pesquisa e extensão, como elementos indissociáveis do processo de formação. O Curso visa formar um profissional com perfil generalista, humanista, crítico e reflexivo, com espírito empreendedor, capacitado a assumir funções de estrategista, planejador e tomador de decisões, além de ser comprometido com a qualidade, meio ambiente e ética na sociedade.

O Curso em questão é oferecido pela Unicruz na modalidade presencial. Em 2018, a Unicruz foi autorizada pelo Ministério da Educação (MEC) para realizar a oferta de cursos na modalidade à distância, a partir do primeiro semestre de 2019.

4.1 Posicionamento estratégico do Curso de Administração da Unicruz

Visto que o posicionamento estratégico pode ser definido como a maneira com a qual se escolhe competir em um determinado segmento, esse posicionamento precisa ser claro e evidente para que seja possível transmitir a imagem da organização, seus valores e diferenciais (MARTINS et al., 2017; SAGAZ; FEIJÓ, 2015;).

Com base nos dados coletados em documentos institucionais, pesquisa no sítio eletrônico da Unicruz e observações do pesquisador realizadas no primeiro momento para elaboração do caso, é notório que o posicionamento do Curso de Administração está baseado na diferenciação. Isto pode ser identificado no projeto pedagógico do Curso ao destacar a busca por ensino qualificado, as oportunidades de pesquisa e extensão, interdisciplinaridade e a inserção do acadêmico em contato com as empresas da comunidade. Esse posicionamento também foi evidenciado no grupo focal ao se abordar as estratégias do Curso:

[...] posicionar o Curso dentro da região de forma que ele possa contribuir para a formação e na empregabilidade dos alunos [...] fazer com que ele tenha a melhor formação, que é a questão da qualidade, e também consiga ter condições de empregabilidade. P₂

O posicionamento estratégico de diferenciação é caracterizado pela oferta de serviços diferenciados e com valor agregado (KRIELOW; SANTOS, 2014). O posicionamento de diferenciação do Curso de Administração da Unicruz vem sendo desenvolvido desde a sua criação e está em constante atualização, a fim de fazer frente ao ambiente competitivo. Para isso, são realizadas ações com foco na qualidade, que envolvem a integração dos principais recursos do Curso e da Universidade, selecionados e organizados a fim de atender os objetivos específicos das ações e reforçar o posicionamento. Essas ações têm por base as competências distintas, por meio da análise do ambiente interno, identificação dos principais diferenciais da organização e combinação para agregar valor ao serviço (SANTOS; HEXSEL, 2005).

Isso pode ser percebido no movimento realizado pelo Curso em 2012, com base na Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), no qual foi aplicado um questionário aos professores do Curso de Administração, que continham as áreas profissionais a fim de identificar suas competências e habilidades. Esse movimento resultou na adaptação da base curricular de 2013, enfatizada no próximo tópico. Outras competências podem ser identificadas, nos excertos do grupo focal.

[...] eu vejo que o Curso de Administração vem realizando ações no sentido de justificar e sustentar o seu posicionamento, falando especialmente em diferenciação e com foco na qualidade [...] essas ações, elas são difíceis de serem imitadas, porque envolvem um engajamento com a comunidade e relacionamento com as empresas, envolve uma seriedade no trabalho, ou seja, tem que ter um *network* por trás disso [...] P₃

[...] todas as ações que o Curso faz no ensino, na pesquisa e na extensão, é sempre envolvendo a qualificação e tentando aproveitar aquilo que uma universidade também proporciona, como,

por exemplo, a START é a mais recente, as possibilidades que existem de pesquisa e extensão na universidade, de internacionalização, enfim, então é aproveitar aquilo que pode sustentar mais e dar esse diferencial para o Curso [...] P₃

As competências distintivas estão relacionadas à qualificação do corpo docente, à geração de valor para o cliente, pelo atendimento às suas necessidades específicas, relacionamento diferenciado, e possibilitam a sustentação do posicionamento estratégico baseado na diferenciação (MAZZALI; FERNANDEZ; NOGUEIRA, 2005).

Exposto isso, foram identificadas três competências distintivas que embasam e sustentam o posicionamento estratégico do curso de Administração da Unicruz, que são: as áreas profissionais, os fatores inerentes à Universidade e o *networking*. As áreas profissionais surgem como resultado de um processo de análise do ambiente interno e identificação dos conhecimentos e habilidades do corpo docente, motivadas pela identificação do Curso, da necessidade de adequar o corpo docente com base em suas competências. Após essa identificação, foram determinados profissionais ou grupo de profissionais para serem responsáveis por cada área. Através disso, foi possível desenvolver e qualificar essas áreas, com base no acompanhamento de indicadores que demonstram as melhorias e aperfeiçoamentos.

Em relação aos fatores inerentes à Universidade, o posicionamento estratégico do Curso de Administração é reforçado pelo posicionamento institucional da Unicruz, que tem sua missão voltada para a produção e socialização do conhecimento qualificado. Ao alinhar a estratégia do Curso com a estratégia da instituição, o Curso pode selecionar, organizar e explorar da melhor forma os recursos internos para diferenciar seus serviços (KRIELOW; SANTOS, 2014).

Isso é feito a partir da vinculação das demandas do Curso aos setores institucionais, como, por exemplo, os setores de pós-graduação, pesquisa e extensão e a START. Esta última teve sua criação em agosto de 2015 e rapidamente se tornou um elo importante para o Curso de Administração. A START é o órgão responsável por gerenciar e operacionalizar as atividades de empreendedorismo, captação de recursos, inovação tecnológica, constituição de incubadoras, atividades do Polo de Inovação Tecnológica, entre outras.

[...] com o surgimento da START para o Curso, ocorreu uma abertura em relação à aproximação com as empresas e com o nosso empresário em nível regional. Isso também é um fator importante, pois muitas das ações foram facilitadas ou possibilitadas devido à isso.
P₂

A START possui diversas unidades de atuação, o que proporcionou a aproximação da Universidade com as empresas da comunidade, o estabelecimento de parcerias e incentivos à pesquisa. Boa parte dos colaboradores da START possuem relação com o Curso de Administração e/ou são professores do mesmo. Assim, o Curso aproveitou o surgimento da Agência para se inserir junto às empresas, a fim de reforçar suas competências distintivas, como o *networking*. Ao utilizar de seus próprios recursos internos para diferenciar seus serviços e desenvolver suas competências, fazer integração desses recursos, gerar novos conhecimentos e aproximar o seu relacionamento com a comunidade, cria-se um conjunto único de diferenciais, que combinados fortalecem o posicionamento de diferenciação (MAZZALI; FERNANDEZ; NOGUEIRA, 2005).

No que diz respeito ao *networking*, ou seja, a rede de contatos e influências podem-se destacar alguns fatores que o compõe, como a representatividade do Curso na comunidade, a empregabilidade dos alunos e o contato diferenciado com o professor. A representatividade na comunidade é evidenciada pela presença dos professores do Curso em órgãos, conselhos, comitês, onde são estabelecidas políticas para o desenvolvimento da região. Outro ponto que aumenta a representatividade é que, com a integração com a START, o Curso, por meio de seus professores, está capacitando as empresas da comunidade e desenvolvendo projetos, o que reforça a imagem da Universidade e proporciona visibilidade para o Curso.

Além disso, por estar capacitando as empresas, o Curso tem tido possibilidades de realizar dinâmicas, inserindo o acadêmico em contato com as organizações e desenvolvendo novos métodos de ensino. Esse contato com as empresas também reflete nas questões de empregabilidade, pois durante o curso, o acadêmico desenvolve diversas atividades nas quais é necessário conhecer a realidade dessas empresas, identificar problemas e propor soluções, o que contribui para a qualificação e preparação desse profissional, com a possibilidade de aliar a teoria com as práticas empresariais.

[...] a questão da empregabilidade é algo muito forte também, tanto é que temos dificuldade quando a gente precisa de um bolsista que não esteja trabalhando, porque ele iniciou o Curso e ao longo dele ele conseguiu se colocar, ou aquele que já estava colocado melhora sua posição [...] P₃

Surge também, como possibilidade para ampliar essa competência, a integração do Curso com a Área Experimental do Curso de Agronomia, que é um espaço para o desenvolvimento do ensino, inovação, pesquisa e extensão. A Área Experimental visa o convívio dos acadêmicos com empresas do setor, promovendo formação diferenciada e incentivando a cultura empreendedora. É responsável pelo desenvolvimento de projetos e vem ampliando sua imagem na região e realizando eventos em nível estadual.

A área experimental trabalha muito no contexto técnico, porque ela está diretamente relacionada à área de agronomia, o Curso de Agronomia, e o Curso de Administração tem uma oportunidade nessa questão que é a gestão mais estratégica dentro dessa área experimental. P₂

Outro ponto que também reflete na questão da empregabilidade é o contato diferenciado com o professor e que influencia também nas questões de continuidade dos estudos devido as oportunidades que surgem durante a graduação, como a participação em projetos de iniciação científica e de extensão. Essas oportunidades surgem, muitas vezes, do relacionamento entre os acadêmicos com os professores das áreas profissionais, nas quais o aluno tem maior interesse e contribuem para a formação do currículo do egresso, possibilitando a inserção do mesmo em programas de mestrado logo após o término da graduação.

Cabe ressaltar que, mesmo não sendo foco do posicionamento de diferenciação, a questão dos custos não deve ser ignorada. Percebeu-se isso através de uma proposta da Universidade para a otimização de custos dos cursos. Devido a isso, o Curso readequou sua estrutura, o que resultou na adaptação da base curricular 2017, discutida também no tópico a seguir.

4.2 Adaptação organizacional do Curso de Administração da Unicruz

Definido o posicionamento estratégico, é necessário estar atento às mudanças ambientais, a fim de realizar a manutenção desse posicionamento. As alterações na estrutura do ambiente competitivo, com a entrada das instituições de ensino à distância, as alterações nas políticas de financiamento estudantil e as próprias necessidades do ambiente interno, intensificaram a competitividade e tornaram o ambiente mais dinâmico. Com isso, surge a necessidade de se adaptar e realizar mudanças frente a esses fatores. Essas adaptações são baseadas na estratégia adotada, considerando os fatores internos da organização e a sua relação com o ambiente externo (SOARES, 2013).

Apesar da necessidade de manutenção do posicionamento estratégico por meio das adaptações, um ponto que fica evidente no Curso em questão é que essas adaptações são realizadas para reforçar o posicionamento, ou seja, o Curso, ao identificar ou receber a necessidade de mudança, volta seu olhar para os recursos internos e busca realizar ações e se adaptar de modo a desenvolver novas competências que fortaleçam seu posicionamento e proporcionem uma defesa contra as ameaças.

[...] nós estamos ainda nesse processo de consolidação do posicionamento estratégico e é uma construção constante. As adaptações, elas são, vou ser redundante, mas é isso, elas são adaptadas também ao posicionamento do Curso, então as adaptações elas existem, são necessárias, mas elas não podem mudar a essência. Se a todo o momento você mudar o posicionamento, você perde a vantagem competitiva. P₁

Assim, foram identificados no Curso de Administração as quatro principais adaptações realizadas e os principais motivadores, conforme Quadro 3. Cabe ainda destacar que aliado a essas adaptações, o Curso realizou uma sequência de mudanças nas suas estruturas, processos e corpo docente.

Quadro 3: Principais adaptações realizadas pelo Curso

Ano	Adaptação	Influência	Motivador
2011	Alteração de base curricular	Interna	Atualização devido à defasagem.
2013	Alteração de base curricular	Interna	Reconhecimento das áreas profissionais.
2017	Alteração de base curricular	Interna	Interdisciplinaridade e redução de custos.
2018	Credenciamento EAD	Externa	Posicionamento institucional frente ao ambiente competitivo.

Fonte: elaborado pelos autores.

A adaptação realizada em 2011 surge de uma necessidade interna do Curso de realizar atualização da base curricular que estava defasada. Antes dessa alteração de base curricular, o Curso havia passado por esse processo em 2004, pela primeira vez desde a sua criação, sendo que naquela oportunidade a alteração foi realizada devido a influências da variável externa político/legal, que alterou o tempo de duração do Curso de Administração para quatro anos. Decorrido o período de 2004 a 2011, como sendo a primeira experiência do Curso nesse novo formato, foi realizado o processo de avaliação dos pontos positivos nesse modelo, identificados os pontos que necessitavam de melhorias e, considerando o corpo

docente da época, que também sofreu alterações durante o período, foi realizado o ajuste da base e readequadas as disciplinas entre os professores, dando origem à primeira adaptação.

O processo de adaptação requer conhecimento interno e o entendimento do relacionamento com o ambiente. As adaptações geram novas possibilidades de mudanças que devem ser reavaliadas, o ciclo de aprendizagem é constante e reforça as ações realizadas. Por meio de novos conhecimentos, surgem novas possibilidades de adaptações e a organização desenvolve sua capacidade adaptativa e reforça seus diferenciais (PASCUALETO; DAL-SOTO, 2015). Inspirado na ação realizada anteriormente, de readequação das disciplinas ao corpo docente, o Curso de Administração desenvolveu mecanismos para aprofundar a qualificação das áreas. Para isso, foi elaborado um questionário para conhecer as competências, habilidades e atitudes dos professores do Curso e, com esse mecanismo, foram estabelecidas as áreas profissionais e os professores ou grupo de professores responsáveis por elas.

Em relação às áreas, a especialização por áreas ou ainda o respeito por uma área específica do professor, isso é uma motivação muito interna que tem reflexos no diferencial que é ofertado para a comunidade, mas isso parte do próprio Curso, da própria coordenação de ver a necessidade que se tinha de ter esse olhar diferenciado perante os profissionais que estavam disponíveis. P₁

Esse movimento realizado culminou na segunda adaptação, a alteração da base curricular 2013, e permitiu o aperfeiçoamento das disciplinas do Curso, por meio da constante elaboração de novas metodologias de ensino e dinâmicas pedagógicas, acompanhamento de melhorias das áreas, com indicadores desenvolvidos pelos profissionais responsáveis e aumento das produções científicas.

A terceira adaptação organizacional tem sua origem na busca pela interdisciplinaridade, por intermédio da integração do Curso de Administração com o Curso de Ciências Contábeis, principalmente, e com o curso de Engenharia de Produção em algumas disciplinas. Em relação à integração com o Curso de Ciências Contábeis, o percentual de nucleação é em torno de 50%, ou seja, o egresso de Administração termina o curso com grande base de conhecimentos de outra área de graduação, o que possibilita uma segunda formação em um período de cerca de dois anos. Ao realizar essa integração, o Curso reforça seus diferenciais e se posiciona estrategicamente, diferenciando seus serviços dos concorrentes e agregando valor para o cliente (MARTINS et al., 2017). Além disso, o Curso atrai a atenção dos acadêmicos que têm maior interesse na área contábil, mas que também gostariam de cursar Administração, ao possibilitar a graduação em um menor tempo.

[...] a base de 2017 foi em função da integração, a busca pela interdisciplinaridade do Curso frente a outros cursos da Universidade [...] especialmente com a Ciências Contábeis, que foi o Curso que mais teve integração nessa base 2017 e passou a ter cerca de 50% de nucleação, e também com algumas disciplinas com a Engenharia de Produção. P₂

A última das principais adaptações realizadas no Curso refere-se ao credenciamento da Unicruz como instituição capacitada para a oferta de cursos na modalidade à distância. Tendo em vista que o estudo visa a análise específica do Curso de Administração, a adaptação foi considerada como sendo de influência externa. Essa adaptação surgiu da necessidade da Unicruz se posicionar frente ao cenário do ensino superior, com base no acirramento

da competitividade e a massificação dos cursos de ensino à distância. Assim, o Curso de Administração passa a ter que se adaptar à necessidade institucional do oferecimento de novas modalidades de ensino.

E esse contexto, dos últimos anos, que refletiu essas mudanças, [...] ele também é uma causa do acirramento da competição, ou seja, especificamente nesses últimos anos se tem uma invasão das instituições, especialmente aquelas que se assentam no ensino EAD. P₃

Na forma de ensino EAD, o projeto institucional que vem sendo desenvolvido visa o estabelecimento de parceria com outra instituição de ensino, onde a Unicruz será o polo de ensino e a parceira será responsável pelo efetivo oferecimento dos cursos e desenvolvimento das disciplinas, restando à Unicruz o processo de captação de alunos e atividades intrínsecas ao polo de ensino. Conforme Hodgson (2013), apesar das adaptações visarem a melhoria do desempenho organizacional e a obtenção de posições diferenciadas, nem sempre esses objetivos são alcançados. Por isso, é necessário um profundo conhecimento das capacidades internas, acompanhamento e análise ambiental e simulações dos possíveis impactos da adaptação no contexto competitivo. As consequências dessa adaptação ainda serão descobertas, pois ainda estão em fase inicial.

Dá para nós pensarmos em dois cenários. O cenário positivo, que nós esperamos que realmente se efetue, é uma oportunidade vinda desse credenciamento EAD que vai nos levar a públicos, a novos clientes, a um novo nicho de mercado. E tem o cenário pessimista, que a gente tem um receio, de que ele possa ser uma concorrência com o próprio curso presencial. P₁

Esses processos de adaptações geram, além das adaptações já citadas, uma sequência de mudanças pontuais como respostas rápidas às necessidades internas. Essas mudanças são mais fáceis de serem aplicadas e requerem apenas a reorganização dos recursos para manutenção do posicionamento (BERRUTTI; SILVA, 2014). As necessidades internas podem ser devido à exigência de mais qualificação das áreas profissionais, da qualidade do curso ou até mesmo por questões orçamentárias. Como mudanças pontuais, podem-se citar o novo método da disciplina de Laboratório de Práticas de Gestão, que anteriormente era realizada via software que possibilitava a simulação de cenários competitivos, e passou a ser realizada com uma nova dinâmica, eliminando a utilização do software e inserindo o aluno nas empresas da comunidade para análise de situações reais.

Também há a gamificação das disciplinas de cálculos, que visa melhorar o desempenho dos alunos que possuem mais dificuldades nessa área, por meio da realização de dinâmicas de jogos, e as práticas desenvolvidas na disciplina da Responsabilidade Social e Meio Ambiente, na qual é realizado um projeto a fim de desenvolver as questões sociais e ambientais, com a escolha de uma determinada organização ou grupo social e a realização de melhorias, proporcionando benefícios para a comunidade.

[...] a nova dinâmica da disciplina de Laboratório de Práticas Gerenciais, que passa a ter um contato factível com as empresas é outro diferencial, [...] a gamificação das questões das disciplinas de cálculos, são marcos que modificam a lógica de como está sendo ensinado. As práticas que foram implementadas dentro da disciplina de Responsabilidade Social e Meio Ambiente trouxeram uma visibilidade para a comunidade, do Curso de Administração. P₁

Por fim, foi possível identificar o vínculo entre as adaptações organizacionais e o posicionamento estratégico. Esse vínculo pode ser definido como um processo sequenciado de modificações na estrutura organizacional, decorrente dos eventos que acontecem ao longo dos períodos e que visam reforçar o posicionamento estratégico (BERRUTTI; SILVA, 2014). Assim, o entendimento da influência exercida pelos fatores ambientais sobre as escolhas estratégicas que podem ser realizadas, possibilita a identificação das ferramentas necessárias para a manutenção do posicionamento (SILVA; SERRALVO; ROMARO, 2020).

Entende-se, então, que o relacionamento consiste na identificação das necessidades de mudança a serem aplicadas na estrutura do Curso de Administração, integradas a análises dos impactos dessas adaptações, para que sejam realizadas mudanças que possibilitem a melhor utilização de seus recursos internos e de suas competências distintivas, fortalecendo e sustentando o posicionamento de diferenciação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O posicionamento estratégico define a maneira com a qual a organização irá competir dentro do contexto no qual está inserida. O posicionamento baseado na diferenciação, com foco na geração de valor ao cliente, atendimento diferenciado e oferecimento de serviços exclusivos requerem o desenvolvimento de competências distintivas para sua sustentação. Essas competências estão no ambiente interno e podem ser percebidas por meio da análise das atividades que a organização realiza. Por meio da sua identificação, podem ser realizadas ações para aperfeiçoar essas competências e distinguir-se dos concorrentes.

O presente estudo contribuiu para a área ao demonstrar os fatores que embasam o posicionamento estratégico de diferenciação do Curso de Administração da Unicruz. Esses fatores são as seguintes competências distintivas: as áreas profissionais, os fatores inerentes à universidade e o *networking*. Essas competências podem ser consideradas como pilares para a sustentação desse posicionamento. Ao identificar essas competências, o Curso pode selecionar e organizar seus principais recursos, fazer a integração com as competências e fortalecer seu posicionamento. Assim, o conhecimento do posicionamento possibilitou a criação de mecanismos para exploração dos recursos e alcance de uma condição vantajosa.

A pesquisa demonstrou também a importância da manutenção do posicionamento estratégico por meio das adaptações organizacionais. O estudo contribuiu para o entendimento das consequências dessas adaptações e da necessidade de realizá-las. Assim, pode ser visto que as adaptações no Curso de Administração foram realizadas tanto para atender necessidades externas quanto internas, ressaltando que apesar dessas adaptações, o Curso manteve-se alinhado ao seu posicionamento de diferenciação.

Por fim, é válido ressaltar que a pesquisa apresenta limitações, ao considerar que foi realizada apenas uma vez a técnica de grupo focal junto ao NDE do Curso, o que restringe a identificação de pequenas mudanças que, por vezes, são realizadas de maneira sequenciada e podem contribuir para a explicação do processo de desenvolvimento de competências distintivas. Além da contribuição com os resultados encontrados, que permitiram identificar a relação existente entre as adaptações e o posicionamento estratégico, demonstrando a realização de adaptações orientadas para o ambiente interno como forma de reforçar esse posicionamento, o estudo deixa como sugestão a realização de novas pesquisas na área, a fim de analisar os impactos da adaptação frente aos cursos EAD e suas possíveis consequências.

Referências

- ALPERSTEDT, G.D. **Adaptação estratégica em organização universitária**: um estudo qualitativo na Universidade do Sul de Santa Catarina. 2000. 249 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)-Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2000.
- BERRUTTI, M.; SILVA, C.D. Processo de adaptação estratégica segundo modelo de Tushman e Romanelli. **RAUnP**, v. 6, n. 1, p. 23-35, 2014.
- CIOTTI, R.; FAVRETTO, J. Capacidade absorptiva em instituições de ensino superior: uma sistematização da literatura. **CONTEXTUS - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 15, n. 3, p. 203-229, 2017.
- COHEN, L.; MANION, L.; MORRISON, K. **Research methods in education**. New York: Routledge, 2007.
- COLLERE, V.O. **Estudo da adaptação estratégica da Universidade da Região de Joinville – Univille – no período 1965-2001**. 2002. 140 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)- Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2002.
- CORREA, R.O.; SANTOS, L.L.; SILVA, E.D. Posicionamento estratégico e estratégias organizacionais no âmbito do pequeno negócio. **E&G Economia e Gestão**, v. 16, n. 43, p. 198-216, 2016.
- COSTA, A.L.; MORAES, R.R.; PETROLA, S.; VIANNA, K.; GONÇALVES, E. Posicionamento estratégico: estudo de caso das cinco forças competitivas de Porter aplicado na Limp Bem Distribuidora. **Revista de Administração e Contabilidade da Faculdade Estácio do Pará**, v. 4, n. 7, p. 15-40, 2017.
- DAL-SOTO, F. **O estabelecimento da orientação empreendedora no ambiente acadêmico**: Transformações institucionais em universidades no Brasil e na Suécia. 2018. 188 f. Tese (Doutorado em Administração)-Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos), São Leopoldo, 2018.
- ESTEVES, P.C.L.; SILVA, S.M. Fatores determinantes da competitividade no ensino superior de Santa Catarina, a partir da percepção dos seus principais dirigentes. **Revista Eletrônica de Estratégias & Negócios**, v. 4, n. 2, p. 117-153, 2011.
- HODGSON, G.M. Understanding organizational evolution: toward a research agenda using generalized Darwinism. **Organization Studies**, v. 34, n. 7, p. 973-992, 2013.
- KRIELOW, A.; SANTOS, M.R. A definição do posicionamento estratégico sob a perspectiva das competências organizacionais para obtenção de vantagem competitiva. **Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 38, 2014.

MARCO, R.A.; SANTOS, G.S.; SEHNEM S. Como ocorre o processo de formação de estratégias em instituições de ensino superior? Um estudo em Santa Catarina. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**, v. 16, n. 3, p. 69-89, 2017.

MARTINS, P.R.; SCHREIBER, D.; MARTINS, R.L.; BLOS, C.F. O impacto do posicionamento estratégico no volume de produtos comercializados por uma empresa de pequeno porte no ramo calçadista do vale dos Sinos/RS. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 11, n. 2, p. 89-104, 2017.

MATIAS, A.P.; MEDEIROS, A.; ROSSETTO, C.R.; FRANCISCO, T.H.A.; NEVES, O.P., Jr. O processo de adaptação estratégica da Faculdade Capivari: uma perspectiva histórica interpretativa. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, v. 6, n. 1, p. 128-155, 2013.

MAZZALI, L.; FERNANDEZ, S.A.F.; NOGUEIRA, A.G. Estratégia competitiva no ensino superior: o desenvolvimento de competências distintas na busca pela diferenciação. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 2, n. 3, p. 133-143, 2005.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, M.; FREITAS, H. *Focus group*: instrumentalizando o seu planejamento. In: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

PASCUALETO R.G.; DAL-SOTO F. Gestão e mudança estratégica na Universidade de Cruz Alta: dinamizando o pêndulo na teoria co-evolucionária. **Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Belo Horizonte, MG, Brasil, 39, 2015.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G.R. **The external control of organizations: A resource dependence perspective**. Stanford, CA: Stanford University Press, 2003.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M.E. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PORTER, M.E. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: MONTGOMERY, C.A.; PORTER, M.E. **Estratégia: A busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTER, M.E. O que é estratégia? In: PORTER, M.E. **Competição = On Competition: Estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M.E.; MILLAR, V.E. Como a informação proporciona vantagem competitiva. In: PORTER, M.E. **Competição = On Competition: Estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

QUERINO, M.P.; MORAES, M.C.B. O processo de adaptação estratégica da escola superior de administração e gerência: da concepção à percepção de seus gestores estratégicos. **RACE – Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 13, n. 1, p. 181-218, 2014.

ROSSETTO, C.R.; LAZZARETTI, K.; VARGAS, S.M.L. Adaptação estratégica em uma instituição de educação profissional. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 2, n. 2, p. 108-129, 2012.

ROSSETTO, C.R.; ROSSETTO, A.M. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 4, n. 1, 2005.

SAGAZ, S.M.; FEIJÓ, V.C. Posicionamento estratégico de mercado: um estudo de caso em um salão de beleza do oeste de Santa Catarina. **Seminário Interinstitucional de Ensino, Pesquisa e Extensão da Unicruz**, Cruz Alta, RS, Brasil, 20, 2015.

SAMPIERI, R.H.; CALLADO, C.F.; LUCIO, M.P.B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, M.R.; HEXSEL, A.E. A obtenção da vantagem competitiva através do desenvolvimento de competências organizacionais a partir da combinação e integração de recursos. **Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Brasília, DF, Brasil, 29, 2005.

SILVA, A.V.B.; SERRALVO, F.A.; ROMARO, P. Planejamento e execução estratégica: as divergências no processo. **Revista Pensamento & Realidade**, v. 35, n. 1, p. 63-82, 2020.

SOARES, L.H. Gestão de instituições de ensino: o ensino superior privado e os novos parâmetros de perenidade. **Universitas: Gestão e TI**, v. 3, n. 2, p. 79-87, 2013.

TESSAROLO, G.L.; AZOLIN, L.G.; LOUZADA, L.C. Estratégias genéricas e o desempenho: um estudo empírico sobre o trade-off entre liderança de custos e diferenciação, 2020. **Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 2020.

THOMÉ, R.B.M.; HEXSEL, A.E.; TONI, D.; MILAN, G.S. Estrutura e posicionamento estratégico da indústria de vinhos de mesa do Rio Grande do Sul. **REBRAE – Revista Brasileira de Estratégia**, v. 6, n. 2, p. 151-164, 2013.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZALUSKI, F.C.; SAUSEN, J.O. Determinismo e voluntarismo na adaptação estratégica: o caso de uma cooperativa médica. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde** v. 15, n. 2, 2020.

ZAPPELLINI, M.B.; FEUERSSCHÜTTE, S.G. O uso da triangulação na pesquisa científica brasileira em Administração. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 16, n. 2, p. 241-273, 2015.